



Problematika Pengelolaan Dana Pensiun: Studi Kasus Tinjauan Kendala Sistematika Dana Pensiun Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Athaya Aurelia Bilqis^{1✉}, Natasya Aliputri², Rizqa Aisyah Andini³, Shella Andini Dwi Lestari⁴

Universitas Indonesia

Email: athaya3104@gmail.com^{1✉}

Abstrak

Penulisan ini bertujuan untuk melakukan analisis terhadap problematika pengelolaan dana pensiun dalam studi kasus tinjauan kendala sistematika dana pensiun Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Fokus utama penelitian adalah melihat eksistensi permasalahan pada pengelolaan dana pensiun BUMN yang seharusnya mampu memberikan jaminan finansial kepada pegawai saat memasuki masa pensiun. Namun, temuan audit pada tahun 2023 menunjukkan adanya indikasi penyelewengan pengelolaan dana pensiun bermasalah yang berpotensi merugikan negara hingga 300 miliar. Metode penelitian dilakukan secara kualitatif dengan melakukan pengumpulan data dari sumber yang relevan untuk kemudian dianalisis dan diinterpretasikan. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa sistematika dana pensiun BUMN melalui investasi mengalami permasalahan yang menjadi penyebab defisit dana pensiun BUMN. Ketidaktepatan dan ketidakcakapan pengelolaan investasi berdampak pada imbal hasil investasi yang tidak optimal sehingga seringkali menciptakan selisih penilaian investasi (SPI) dan berimbas pada kemampuan pemberi kerja dana pensiun BUMN untuk memenuhi kewajiban pensiun kepada pegawai. Oleh karena itu, diperlukan pembenahan tata kelola manajemen risiko untuk memastikan keberlangsungan dana pensiun BUMN secara berkelanjutan, menjaga keamanan finansial pegawai, melindungi dana pensiun serta meminimalisir kerugian negara yang lebih lanjut.

Kata Kunci: *Dana Pensiun, Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Penyelewengan, Pengelolaan Investasi, Manajemen Risiko*

Abstract

This writing aims to analyze the issues surrounding pension fund management in a case study of the systematic constraints of State-Owned Enterprises (SOEs) pension funds. The primary focus of the research is to examine the existence of problems in the management of SOEs pension funds, which should provide financial security to employees upon retirement. However, audit findings in 2023 indicated indications of problematic mismanagement of pension funds, potentially causing losses to the state of up to 300 billion. The research method is qualitative, involving data collection from relevant sources for subsequent analysis and interpretation. The discussion results show that the systematic management of SOEs pension funds through investment faces issues that contribute to the deficit of SOEs pension funds. Inaccuracies and incompetence in investment management impact the suboptimal investment returns, often leading to Investment Valuation Spread (IVS), affecting the SOEs pension funds' ability to fulfill pension obligations to employees. Therefore, governance and risk management reforms are needed to ensure the sustainable continuity of SOEs pension funds, safeguarding employees' financial security, protecting pension funds, and minimizing further losses to the state.

Keywords: *Pension Fund, State-Owned Enterprises (SOEs), Misappropriation, Investment Management, Risk Management*

PENDAHULUAN

Dana pensiun di Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memiliki tujuan untuk memberikan jaminan finansial kepada pegawainya saat memasuki masa pensiun. Mengutip dari (Emmerson, 2003 dan Munell, 2003) dengan adanya lembaga dana pensiun maka lembaga tersebut merupakan penunjang penting dalam perlindungan sosial bagi warga negara. Dana pensiun BUMN dikumpulkan dari iuran untuk menjamin agar para pegawai BUMN dapat memperoleh pembayaran pensiun yang cukup setelah pensiun, maka dana pensiun ini dibentuk dari iuran pegawai BUMN selama bekerja. Untuk mendapatkan hasil timbal balik yang terbaik dan menjaga keberlangsungan dana pensiun, investasi dana pensiun BUMN sering dilakukan pada berbagai instrumen keuangan seperti contohnya adalah saham, obligasi, reksa dana, dan *real/ estate*. Pengelolaan dana pensiun perlu dilakukan secara telaten dan kompeten mengingat besarnya tanggung jawab untuk menjamin keamanan finansial para pensiunan. Namun dari data yang ditemukan dalam waktu dekat ini yaitu pada tahun 2023, Menteri BUMN Erick Thohir menyerahkan laporan dugaan penyelewengan dana pensiun BUMN yang bermasalah kepada Kejaksaan Agung yang didapatkan hasil pada temuan awal bahwa berdasarkan audit dengan tujuan tertentu terdapat dugaan kerugian negara sebesar Rp300 miliar.

Berdasarkan audit, terdapat 34 temuan dari total 48 dana pensiun di BUMN berada dalam kondisi tidak sehat yang menandakan bahwa sebagian besar dana pensiun BUMN

tidak mencapai standar yang diharapkan. Maka dari itu Otoritas Jasa Keuangan (OJK) telah membentuk satuan untuk melakukan penyehatan lembaga dana pensiun BUMN. Selain itu, institusi dana pensiun pemberi kerja pengelolaannya mendapatkan pengawasan dari OJK untuk memperkuat transparansi pengelolaan dana pensiun. Namun, dalam pengelolaan program pensiun ini terdapat tantangan yang cukup besar yaitu mengenai keberadaan kelembagaan dana pensiun pemberi kerja yang berkelanjutan demi mengamankan masa depan keuangan para pensiunan. Maka dari itu, tujuan kami untuk membuat makalah ini adalah meninjau lebih lanjut mengenai problematika pengelolaan dana pensiun di BUMN melihat adanya kasus yang merugikan para pegawai berupa penyelewengan. Dengan menggunakan teori manajemen risiko kami bisa menganalisis risiko dapat memberikan panduan yang berharga dalam mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko-risiko yang mungkin terjadi dalam pengelolaan dana pensiun berdasarkan pembahasan kami yang menganalisis kesalahan penempatan dana investasi untuk pengelolaan dana pensiun serta urgensi pengelolaan dana pensiun.

METODE PENELITIAN

Metode Penelitian yang diterapkan dalam tulisan ini adalah kualitatif deskriptif bertujuan untuk menganalisis mekanisme sistematika pengelolaan dana pensiun BUMN dan permasalahan penempatan investasi untuk pengelolaan dana pensiun, serta memberikan urgensi perbaikan tata kelola dana pensiun BUMN. Dalam menganalisis data kualitatif, kelompok kami menggunakan panduan dari Miles dan Huberman (2007:20) yang mencakup tiga tahap utama, yakni: reduksi data, menyajikan data, dan menarik kesimpulan. Proses penulisan ini memastikan bahwa data yang diperoleh dan diinterpretasikan melalui sumber-sumber yang kuat terhadap argumen dan analisis yang disampaikan dalam esai ini, seperti jurnal daring, berita, hasil penelitian, peraturan perundang - undangan, dan sumber lain yang relevan. Dengan demikian, pendekatan deskriptif dalam penelitian kualitatif ini akan membantu dalam memahami secara menyeluruh tantangan, hambatan, dan solusi perbaikan yang terkait dengan manajemen dana pensiun BUMN.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Gambaran Umum Pengelolaan Dana Pensiun BUMN

Dana Pensiun BUMN adalah program pensiun yang dibuat oleh perusahaan untuk kepentingan karyawannya. Tujuan utama program ini adalah untuk memberi karyawan jaminan finansial ketika mereka memasuki masa pensiun. Sebuah badan pengelola bertanggung jawab atas investasi dan pengelolaan dana tersebut. Badan pengelola juga bertanggung jawab atas pengawasan dan pengelolaan dana tersebut. Mekanisme pengelolaan dana pensiun di BUMN diurus oleh badan kepengurusan khusus di setiap perusahaan. Skema dana pensiun tersebut diterapkan menggunakan jenis program pensiun yaitu *Define Benefit Plan* (pensiun manfaat pasti). Memahami pentingnya dana pensiun adalah tindakan bijak yang harus diambil oleh setiap orang di zaman yang tidak menentu ini. Terutama bagi mereka yang bekerja di BUMN, pengetahuan tentang dana pensiun sangat penting. Kesinambungan penghasilan peserta dana pensiun dalam Program Pensiun Manfaat Pasti (PPMP) berdampak pada risiko yang dihadapi pemberi kerja untuk menutup kekurangan pendanaan jika imbal hasil lebih kecil dari nilai aktuariannya. Akibatnya, mereka berisiko mengalami defisit yang dapat disebabkan oleh penundaan setoran iuran pemberi kerja atau penurunan hasil investasi. Dengan tata kelola dan manajemen risiko yang baik, pengelolaan investasi dapat berjalan dengan baik. Audit operasional berkala juga diperlukan untuk mengantisipasi masalah yang tidak diharapkan. (Kurniawan et al., 2023).

Cara kerja Dana Pensiun BUMN melibatkan serangkaian langkah yang diambil baik oleh karyawan maupun perusahaan untuk memastikan terselenggaranya program pensiun yang efektif.

1. Kontribusi Karyawan: Setiap karyawan BUMN diwajibkan untuk berpartisipasi dalam program pensiun ini. Ini adalah langkah pertama dalam cara kerja dana pensiun BUMN. Sebagian dari gaji karyawan akan dimasukkan ke dalam dana pensiun setiap bulan, dan besarnya biasanya didasarkan pada persentase tertentu dari gaji karyawan.
2. Kontribusi Perusahaan: Selain kontribusi yang diberikan oleh karyawan, perusahaan juga memberikan kontribusi ke dalam dana pensiun, yang merupakan cara tambahan bagi perusahaan untuk mendukung karyawan saat mereka pensiun. Besarnya kontribusi perusahaan biasanya berdasarkan persentase tertentu dari gaji karyawan.
3. Pengelolaan Dana: Dana pensiun akan dikelola oleh badan pengelola yang ditunjuk oleh BUMN setelah kontribusi dari karyawan dan perusahaan dikumpulkan. Badan pengelola ini bertanggung jawab untuk menginvestasikan dan mengawasi dana tersebut agar dapat berkembang seiring waktu.

4. Investasi: Salah satu bagian penting dari cara kerja dana pensiun BUMN adalah investasi. Dana tersebut akan diinvestasikan dalam berbagai instrumen keuangan seperti saham, obligasi, reksadana, dan instrumen lainnya. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan dana pensiun sehingga cukup untuk memenuhi kebutuhan pensiun karyawan.
5. Pertumbuhan Dana: Jika dana pensiun diinvestasikan dalam instrumen keuangan yang tepat, dana tersebut diharapkan akan tumbuh seiring waktu. Pertumbuhan ini diharapkan sebagai hasil dari keuntungan investasi dari instrumen keuangan yang telah dibeli. Pertumbuhan ini akan membantu karyawan mencapai tujuan keuangan mereka saat mereka pensiun.

Kesalahan dan Permasalahan Penempatan Dana Investasi untuk Pengelolaan Dana Pensiun

Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Erick Thohir mengungkapkan penemuan dari hasil audit pengelolaan dana pensiun yang mengarah pada indikasi kesalahan penempatan investasi sebanyak 9,5 triliun dengan presentase 70% dari 48 pengelolaan dana pensiun di bawah perusahaan BUMN bermasalah dan memiliki status yang tidak sehat, sementara 30% sisanya merupakan perusahaan yang dianggap telah mengelola dana pensiun dengan efektif. Penemuan tersebut tentu saja membuat gempar dikarenakan kerugian negara ditaksir mencapai 300 miliar dan berpotensi akan terus bertambah. Walaupun kasus yang menjerat pengelolaan dana pensiun bukan untuk pertama kalinya terjadi di Indonesia, karena sebelumnya pada tahun 2012-2019 negara mengalami kerugian mencapai 22 triliun akibat kasus penyelewengan investasi dana pensiun Asabri dan kerugian hingga 148 miliar pada tahun 2013-2019 akibat indikasi DP4 Pelindo melakukan perbuatan yang melawan hukum dalam pengelolaan investasi (OJK & Kompas, 2024). BPKP (Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan) secara lebih rinci menyebutkan empat daftar nama perusahaan yang terlibat dalam masalah pengelolaan dana pensiun yakni PT Angkasa Pura I (Persero), PT Inhutani (Persero), PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero) dan PT Perkebunan Nusantara (Persero), dua diantara keempat perusahaan BUMN tersebut terindikasi positif melakukan korupsi serta audit yang dilakukan oleh BPKP terhadap total transaksi investasi empat dana pensiun perusahaan BUMN baru terlaksana sebesar 10% dari jumlah transaksi yang mencapai 1,125 triliun. Sedangkan 30 dana pensiun BUMN lainnya yang turut tergolong ke dalam kategori tidak sehat enggan diungkapkan secara detail oleh Erick Thohir dikarenakan masih dilakukan proses penyelidikan secara mendalam oleh Kementerian BUMN.

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mengungkapkan 138 pemberi kerja dana pensiun BUMN menggunakan skema PPMP (Program Pensiun Manfaat Pasti) dengan besaran *range* bunga teknis yang cukup besar mencapai angka 8% sampai 10%. Namun, besaran bunga tersebut tidak diiringi dengan kemampuan pengembangan investasi dana pensiun yang baik sehingga seringkali terjadi Selisih Penilaian Investasi (SPI) yang membuat pemberi kerja melakukan iuran tambahan untuk menutup selisih dikarenakan besaran bunga teknis tidak sesuai dengan keuntungan dari hasil investasi. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) juga menambahkan dari total 138 dana pensiun dengan skema program pensiun manfaat pasti terdapat beberapa diantaranya tidak memiliki kemampuan yang cakap untuk memenuhi kewajiban aktuarial (kewajiban jangka panjang) dan kewajiban solvabilitas (kewajiban jangka pendek). Pengelolaan investasi yang tidak profesional menjadi faktor utama penyebab kurang optimalnya keuntungan yang diperoleh dari investasi (*yield investment*). Ketidcakapan mengelola investasi diperlihatkan dari data 22 dana pensiun BUMN yang memiliki RKD (Rasio kecukupan Dana) dibawah 100%, 16 diantaranya memiliki imbal hasil investasi berada di bawah 6%. Tidak sampai disitu, dari 16 perusahaan BUMN tersebut, 4 perusahaan bahkan memiliki imbal hasil investasi di bawah 2 % dan terindikasi terjerat kasus korupsi (CNBC, 2023).

Alokasi portofolio investasi saham idealnya tidak lebih dari 15% dalam rata-rata dana pensiun karena dominasi investasi berasal dari pasar modal seperti Surat Berharga Negara (SBN) dan obligasi korporasi. Selain itu, pemilihan saham setidaknya merupakan aset likuid dan terdaftar dalam perusahaan LQ45 dimana saham pada indeks tersebut secara aktif diperdagangkan di pasar modal dan nilainya cenderung mengalami fluktuasi seiring dengan tingkat aktivitas perdagangan yang tinggi. Namun, diperkirakan sebagian besar Dana Pensiun Pemberi Kerja (DPPK) BUMN dengan persentase 80% memiliki portofolio investasi dalam bentuk bangunan atau tanah serta kepemilikan langsung yang dinilai tidak optimal karena investasi tersebut cenderung tergolong dalam aset yang kurang likuid sehingga dianggap berisiko terhadap likuiditas dana pensiun. Staf ahli ADPI dan pemerhati dana pensiun Bambang Sri Mulyadi menambahkan permasalahan investasi saham Dapen (Dana Pensiun) seringkali disebabkan oleh dana yang tersandera setelah perusahaan mengalami penurunan nilai serta keputusan *cutloss* yang tidak diambil untuk meminimalisir kerugian yang lebih besar melalui penjualan saham dengan harga yang lebih rendah dibandingkan harga beli.

Ketidaktepatan pemahaman tujuan pengelolaan aset investasi Dapen juga turut berkontribusi dalam defisit dana pensiun BUMN dimana seharusnya pengelolaan aset ditujukan untuk *asset liability matching* yang merupakan strategi manajemen risiko yang

umumnya digunakan oleh lembaga keuangan seperti asuransi, bank dan dana pensiun dengan tujuan melakukan pencocokan (*match*) atau penyelarasan (*align*) jadwal dan profil arus kas aset (*asset*) dengan kewajiban (*liability*) dari lembaga tersebut. Dana pensiun perusahaan BUMN mencapai angka 149 triliun dengan presentase 52% dari total keseluruhan dana pensiun di Indonesia sebanyak 289 triliun. DPPK (Dana Pensiun Pemberi Kerja) MP (Manfaat Pasti) dari dana pensiun BUMN tersebut meraup 68% atau sekitar 101 triliun dari total 149 triliun. Namun, yang menjadi ironi adalah presentase DPPK MP BUMN sebesar 67% memiliki RKD (Rasio Kecukupan Dana) dibawah angka 100%, dimana perlu diketahui RKD merupakan salah satu indikator untuk mengukur DPPK MP. Rasio kecukupan dana dalam keadaan terpenuhi (*fully funded*) jika RKD mencapai angka 100%, sebaliknya pendanaan pensiun tidak terpenuhi (*unfunded*) jika RKD berada dibawah 100%.

Urgensi Perbaikan Tata Kelola Dana Pensiun BUMN

Permasalahan penyelewengan dana pensiun di BUMN dihadapkan dengan berbagai hal, diantaranya terdapat indikasi penyimpangan dari sisi tata kelola investasi yang mengalami kerugian dana pensiun hingga mencapai jumlah Rp300 miliar. Untuk itu, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) bersama Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sepenuhnya mendukung upaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan memulihkan keuangan dengan memperbaiki tata kelola yang berintegritas sesuai dengan lima prinsip dasar, yaitu transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi, serta kewajaran.

Secara umum, Dana Pensiun Pemberi Kerja (DPPK) yang dibentuk oleh perusahaan pemberi kerja atas persetujuan dari OJK harus mengikuti prinsip-prinsip tata kelola yang baik, sesuai dengan ketentuan teknis yang diatur saat ini dalam POJK Nomor 15/POJK.05/2019 tentang Tata Kelola Dana Pensiun. Menurut Koordinator Advokasi BPJS Ketenagakerjaan, Timboel Siregar menyatakan bahwa pengawasan merupakan kunci dalam pengelolaan investasi dana pensiun di DPPK (kompas.id, 2023). Kurangnya pengawasan pengelolaan dana pensiun di DPPK, khususnya BUMN cenderung kurang diawasi atau dapat dikatakan lemah dalam urusan penempatan investasi. Untuk itu, perlu dilakukan peningkatan pengawasan secara berkala agar memastikan bahwa pengelolaan dana pensiun BUMN berjalan lancar dan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Pengawasan yang efektif perlu diselenggarakan secara terintegrasi, mencakup pengawasan keuangan, tenaga kerja, dan material, serta menggunakan metode yang paling sesuai untuk menjamin kelancaran proses pengawasan.

Selain itu, peningkatan pengawasan dapat dilakukan melalui metode *Risk-Based Supervision* dalam memastikan kepatuhan dana pensiun terhadap prinsip-prinsip

pengelolaan risiko yang optimal. Dengan mendorong penerapan *Risk-Based Supervision* yang efektif, diharapkan tata kelola dana pensiun BUMN dapat menyelesaikan permasalahan yang terjadi. Sehubungan dengan hal ini, implementasi *Risk-Based Supervision* yang diterapkan oleh OJK berupa peningkatan pengawasan dan memperkuat infrastruktur industri keuangan non bank (IKNB) melalui pemanfaatan teknologi digital dalam *Supervisory Technology* dan *Regulatory Technology*. Pengoptimalan *Supervisory Technology* dan *Regulatory Technology* diperlukan untuk meningkatkan kepatuhan terhadap regulasi, pengawasan yang efektif, dan efisiensi operasional melalui teknologi.

Selanjutnya, untuk memperbaiki tata kelola dana pensiun BUMN perlu adanya penguatan *sustainability finance* yang mencakup penggabungan pertimbangan (Environmental, Social, and Governance - ESG) ke dalam keputusan investasi dana pensiun. Adanya implementasi *sustainability finance* dapat mendorong tingkat transparansi yang lebih tinggi dan mendukung pertumbuhan ekonomi berkelanjutan serta inklusif dalam jangka panjang. Namun, perlu diperhatikan bahwa keberhasilan dan upaya perbaikan pengelolaan tata kelola dana pensiun BUMN tentunya melibatkan berbagai *stakeholders* dalam proses penerapannya agar keputusan yang diambil mempertimbangkan kepentingan semua pihak. Maka dari itu, pencapaian efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan investasi dapat terwujud melalui penerapan tata kelola dan manajemen risiko yang optimal.

SIMPULAN

Berdasarkan uraian analisis tersebut, penulis menyimpulkan bahwa terdapat beberapa implikasi dari permasalahan kendala sistematis dana pensiun Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Pengelolaan dana pensiun yang mengarah pada indikasi kesalahan penempatan investasi membuat kerugian negara mencapai 300 miliar dan berpotensi akan terus bertambah. Selain itu, penghasilan peserta dana pensiun dalam Program Pensiun Manfaat Pasti (PPMP) berdampak pada risiko defisit yang dapat disebabkan oleh penundaan setoran iuran pemberi kerja atau penurunan hasil investasi. Adanya ketidaktepatan pengelolaan aset investasi mengakibatkan defisit dana pensiun BUMN, dimana seharusnya pengelolaan aset ditujukan untuk asset liability matching yang merupakan strategi manajemen risiko. Oleh karena itu, OJK bersama BUMN sepenuhnya mendukung upaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan memulihkan keuangan dengan memperbaiki tata kelola yang berintegritas. Melalui implementasi *Supervisory Technology* dan *Regulatory Technology* untuk meningkatkan kepatuhan terhadap regulasi, pengawasan yang efektif, dan efisiensi operasional melalui teknologi, serta

penguatan sustainability finance dalam keputusan investasi dana pensiun untuk mendorong tingkat transparansi yang lebih tinggi. Perbaikan tata kelola tersebut, dapat menghasilkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan investasi melalui penerapan tata kelola dan manajemen risiko yang optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Apriyanto, G. (2021). *MANAJEMEN DANA PENSUN*. Media Nusa Creative (MNC Publishing)
- Barr, N., & Diamond, P. (2006). *The Economics of Pensions*. Oxford University Press.
- Binekasri, R. (2023). *OJK Sentil Dapen BUMN, Pemilik Harus Tanggung Jawab!* CNBC Indonesia.
- CNBC Indonesia TV. (2023). *Dana Pensiun BUMN Bermasalah, "Kejeblos" Saham Gorengan?* CNBC Indonesia.
- Dahlan, Siamat. (2005). *Manajemen Lembaga Keuangan*, edisi kelima. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Kaplan, R. S. (2024). *Managing Risks: A New Framework*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework>
- Kurniawan, F. A., Rufaedah, Y., & Burhany, D. I. (2023). Audit Operasional untuk Mengukur Efektivitas dan Efisiensi Pengelolaan Investasi Pada Dana Pensiun INTI. *Indonesian Accounting Literacy Journal*, 3(2), 156 - 166. <https://doi.org/10.35313/ialj.v3i2.3234>
- Kompas.id. (2023). Perbaikan Tata Kelola Dana Pensiun BUMN Mendesak. Kompas. <https://www.kompas.id/baca/ekonomi/2023/10/04/perbaikan-tata-kelola-dana-pensiun-bumn-mendesak>
- Marzuqi, A. M. (2023). *Erick Thohir Sebut Rp9,5 T Dana Pensiun BUMN Salah Investasi*. Mediaindonesia.com.
- Nugraha, W. D. (2024). *Menanti Perbaikan Tata Kelola Dana Pensiun BUMN 2024*. Kompas.id; Harian Kompas.
- OJK. (2023). Roadmap pengembangan dana pensiun indonesia 2023-2027. *Otoritas Jasa Keuangan*. <https://ojk.go.id/id/regulasi/otoritas-jasa-keuangan/rancangan-regulasi/Pages/Roadmap-Industri-Kuangan-Nonbank-Periode-2023-2027.aspx>
- Pujianti, S. (2018). Masuk Keuangan Negara, Dana Pensiun BUMN Jadi Objek Audit BPK | Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia. Mahkamah Konstitusi RI. <https://www.mkri.id/index.php?page=web.Berita&id=14919&menu=2>
- Pusat Analisis Keparlemenan Badan Keahlian DPR RI (2023). *Permasalahan Pengelolaan Dana Pensiun di BUMN*. Info Singkat Vol. XV, No. 20/II/Pusaka/Oktobre/2023

- Putra, D. (2020). *Ini Tantangan yang Dihadapi Dana Pensiun BUMN*. Infobanknews.
- Simanungkalit, Janry Haposan U.P. (2014). Redesign Sistem Pensiun Pegawai Negeri Sipil di Indonesia. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, Vol. 8.
- Santoyo, E dkk. (2023). *Optimalisasi Investasi Dana Pensiun Milik Negara*. *Binamulia Hukum* Volume 12, No. 2/Desember/2023 (417-427).
- Saputra, F. (2023). *Dapen BUMN Bermasalah Dipicu Kesalahan Tata Kelola Investasi, Ini Kata Pengamat*. [Kontan.co.id](https://kontan.co.id); Kontan.